



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

شماره مجوز مجله: ۸۰۴۰۰

زمان چاپ: ۱۴۰۲/۱۱/۲۰

چالش‌ها و راهکارهای مدیریتی در تحقق اهداف توسعه آموزش و پرورش

مصطفی گراوند^۱، زینب تیموری^۲، عفت جعفری^۳، شیرین جعفری دیزجی^۴

۱- کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی و هنرآموز هنرستان های تهران

۲- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، آموزگار آموزش پرورش کوهدشت و مدرس دانشگاه

۳- مهندسی مدیریت و آبادانی روستا و آموزش ابتدایی اداره آموزش و پرورش

۴- کارشناسی کامپیوتر، آموزگار اداره آموزش و پرورش اسلامشهر

چکیده

آموزش و پرورش به عنوان یکی از عوامل اساسی توسعه جامعه و افزایش سطح زندگی افراد، همواره مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفته است. ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های جمعی، تقویت نقش فرهنگی و اجتماعی، و تحقق اهداف توسعه اقتصادی از جمله اهداف بلندمدت حوزه آموزش و پرورش می‌باشند. با این وجود، مدیریت این حوزه با چالش‌ها و موانعی روبرو است که نیازمند راهکارهای مدیریتی موثر برای حل آنها است. یکی از مسائل اساسی در مدیریت حوزه آموزش و پرورش، مواجهه با چالش‌های گوناگون است که می‌تواند اجرای موثر سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی را مختل کند. این چالش‌ها شامل عوامل متعددی از جمله نقص در ساختارهای مدیریتی، محدودیت‌های مالی، ناتوانی در تأمین نیروی انسانی متخصص، و مشکلات ارتباطی می‌شوند. برخوردهای ناکارآمد با این چالش‌ها می‌تواند منجر به کاهش کیفیت آموزش و پرورش، عدم توسعه مهارت‌های اجتماعی، و کاستی در فرآیند تحقق اهداف توسعه گردد. حفظ و ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش اهمیت بسیار زیادی در تأمین نیازهای جامعه و توسعه پایدار دارد. بنابراین، ضرورت ارتقاء مدیریت در این زمینه امری حیاتی به حساب می‌آید. اجرای یک مدیریت موثر و کارآمد در آموزش و پرورش به عنوان ابزاری برای جلب اعتماد جامعه، افزایش تعهد مدرسین و کارکنان، و بهبود عملکرد دانش‌آموزان ضروری است. این مقاله با هدف بررسی چالش‌ها و ارائه راهکارهای مدیریتی در تحقق اهداف توسعه آموزش و پرورش ارائه شده است. از طریق تجزیه و تحلیل عمیق مسائل موجود، این مقاله به بررسی راهکارهای نوآورانه و موثر برای مدیریت اثربخش در حوزه آموزش و پرورش می‌پردازد. همچنین، تأکید بر اهمیت هماهنگی بین سیاست‌های آموزشی و برنامه‌های مدیریتی جهت دستیابی به اهداف بلندمدت توسعه اجتماعی و اقتصادی خواهد شد.

واژگان کلیدی: مدیریت، آموزش و پرورش، توسعه، چالش، راهکار.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

مقدمه

آموزش و پرورش به عنوان یکی از ارکان اصلی توسعه هر جامعه، نقشی حیاتی در تربیت نیروی انسانی کارآمد و متعهد ایفا می‌کند. تحقق اهداف توسعه آموزش و پرورش، مستلزم برنامه‌ریزی دقیق، مدیریت کارآمد و عبور از چالش‌های پیش رو است. در این مقاله، به بررسی چالش‌های مدیریتی در تحقق اهداف توسعه آموزش و پرورش و ارائه راهکارهای مناسب برای آنها خواهیم پرداخت (بلوچ، ۱۴۰۲). با وجود تلاش‌های صورت گرفته در سال‌های اخیر، نظام آموزش و پرورش با چالش‌های متعددی در زمینه‌های مختلف از جمله کمبود منابع مالی و انسانی، فرسودگی تجهیزات و امکانات آموزشی، عدم تناسب برنامه‌های درسی با نیازهای جامعه، ضعف در نظام ارزشیابی و سازماندهی، و تمرکزگرایی در مدیریت روبرو است. این چالش‌ها، مانع از تحقق اهداف توسعه آموزش و پرورش و تربیت نسلی خلاق، نوآور و کارآمد شده است. اهمیت و ضرورت بررسی چالش‌ها و راهکارهای مدیریتی در تحقق اهداف توسعه آموزش و پرورش از آنجایی ناشی می‌شود که این موضوع، مستقیماً با آینده کشور و سرنوشت نسل‌های آینده گره خورده است. نظام آموزشی کارآمد، می‌تواند نیروی انسانی مورد نیاز کشور را تربیت کند و زمینه را برای توسعه پایدار در ابعاد مختلف فراهم کند (آقایی و امیریان فارسانی، ۱۴۰۱).

آموزش و پرورش به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی، نقشی اساسی در توسعه و پیشرفت جامعه ایفا می‌کند. این نهاد با تربیت و پرورش نیروی انسانی مستعد و توانمند، زمینه را برای پیشرفت و شکوفایی جامعه فراهم می‌کند. مدرسه به عنوان کانون اصلی تعلیم و تربیت، نقشی کلیدی در این امر بر عهده دارد. مدیریت مدرسه به عنوان یکی از ارکان اصلی مدرسه، نقشی اساسی در تحقق اهداف آموزشی و پرورشی مدرسه ایفا می‌کند. مدیر مدرسه با برنامه‌ریزی و هدایت صحیح، می‌تواند زمینه را برای ایجاد یک محیط آموزشی و پرورشی مطلوب فراهم کند و به تحقق اهداف مدرسه کمک کند. مسئله مورد توجه در این تحقیق، شناخت و تجزیه و تحلیل عواملی است که مدیریت مدرسه را در تحقق اهداف توسعه‌ای آموزش و پرورش تحت تأثیر قرار می‌دهند (خاکساری و همکاران، ۱۴۰۲).

رشد و توسعه نظام‌های آموزشی یکی از وجوه مشخص عصر ماست. آموزش و پرورش با انسان سر و کار دارد و چون انسان موجودی پیچیده است از این رو، نظام آموزشی به ایفای دشوارترین و پرمسئولیت‌ترین وظایف اجتماعی اشتغال دارد. در این راستا نقش مدیر واحد آموزشی اهمیت بسیاری دارد. لذا هدف از انجام پژوهش حاضر بررسی « بررسی شیوه‌های مدیریت مطلوب در مدرسه با هدف تحول در نظام آموزش و پرورش » می‌باشد. هر مدرسه‌ای با توجه به نوع فعالیت، سبک خاص مدیریت خود را می‌طلبد. مدیر خوب از هیچ، همه‌چیز می‌سازد. قدردان فرصت‌هایی است که در اختیارش قرار گرفته است و دائماً با خود می‌گوید: مدرسه تحت مدیریت من، «مدرسه‌ای هویت‌ساز و رشد دهنده» است (علاقه بند، ۱۳۸۴).

ساخت نظام آموزشی هر کشوری دربرگیرنده مجموعه‌ای از نیازهای سازمان‌های رسمی آن کشور بوده و عملکرد نظام آموزش و پرورش که مدیران آموزشی اداره آن را بر عهده دارند، نه تنها از نظر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی مهم است، بلکه از نظر تأثیری که بر تحرک شغلی و انتظارات دارد، از اهمیت تعیین‌کننده‌ای برخوردار است. همچنین آموزش و پرورش، بهترین وسیله، برای ایجاد تغییر ارزش‌ها و رفتارها به‌شمار رفته و باعث می‌شود که افراد، به تناسب استعداد و رغبتی که دارند برای انجام خدمات‌های اجتماعی و اقتصادی و کسب مشاغل و در نتیجه آسایش فردی مهیا شوند. از اینرو، از آغاز قرن اخیر، هیچ کشوری بدون توسعه در مؤسسات آموزشی و مدیران آموزشی تحصیل کرده و مجرب، مراحل توسعه و پیشرفت را طی نکرده است (قرائی‌مقدم، ۱۳۷۵). بنابراین، با افزایش تعداد دانش‌آموزان در سطوح مختلف آموزشی، تاسیس مدارس و مراکز آموزشی جدید، استخدام معلمان بیشتر و سرمایه‌گذاری بیشتر، ضرورت یافته است. از سوی دیگر، ضرورت در تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، بهبود کیفی و ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی برای همگان، نقش خطیر مدیریت نظام آموزشی را بارزتر ساخته است (جهانیان، ۱۳۸۷).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

اهمیت و نقش مدیریت در کشور ما که از وسعت زیاد و موقعیت جغرافیایی و آب و هوای نسبتاً مناسب و سرشار از منابع طبیعی و نیروی انسانی بالقوه برخوردار است و هم اکنون در حال بازسازی و نوسازی است، بیش از پیش احساس می‌گردد. از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمانهای آموزش و پرورش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نقش استراتژیک دارد. زیرا تمام اهداف و عوامل این سازمانها انسانی است و رسالت آنها، از یکسو تبدیل انسانهای خام به انسانهای صنعتگر، خلاق، خودآگاه و رشد یافته است و از سوی دیگر، تأمین کننده نیازهای نیروی انسانی جامعه در بخشهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است. در این مقاله، نقش مدیریت مدرسه در توسعه و پیشرفت نظام آموزش و پرورش مورد بررسی قرار می‌گیرد. ابتدا، اهمیت مدیریت مدرسه در نظام آموزش و پرورش بیان می‌شود. سپس، نقش مدیر مدرسه در تحقق اهداف آموزشی و پرورشی مدرسه بررسی می‌شود. در نهایت، راهکارهایی برای بهبود مدیریت مدرسه در نظام آموزش و پرورش ارائه می‌شود.

اهمیت مدیریت مدرسه

مدرسه به عنوان یک سازمان اجتماعی، نیازمند مدیریتی توانمند و کارآمد است. مدیر مدرسه با برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل منابع و امکانات مدرسه، می‌تواند زمینه را برای تحقق اهداف مدرسه فراهم کند. اهمیت مدیریت مدرسه در نظام آموزش و پرورش را می‌توان از چند جنبه مورد بررسی قرار داد: جنبه آموزشی: مدیر مدرسه با برنامه‌ریزی و هدایت صحیح، می‌تواند زمینه را برای ایجاد یک محیط آموزشی مطلوب فراهم کند. این محیط باید به گونه‌ای باشد که دانش‌آموزان بتوانند به راحتی یاد بگیرند و رشد کنند. جنبه پرورشی: مدیر مدرسه با توجه به نیازهای دانش‌آموزان، می‌تواند زمینه را برای رشد و پیشرفت آنان فراهم کند. این امر از طریق برنامه‌ریزی و اجرای فعالیتهای پرورشی و تربیتی در مدرسه امکان‌پذیر است. جنبه اجتماعی: مدیر مدرسه با ایجاد ارتباط و تعامل با جامعه، می‌تواند زمینه را برای مشارکت مردم در امر آموزش و پرورش فراهم کند. این امر می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و پرورش کمک کند. مدیر مدرسه با ایفای نقش‌های زیر، می‌تواند به تحقق اهداف آموزشی و پرورشی مدرسه کمک کند:

- مدیریت و سازماندهی منابع و امکانات مدرسه: مدیر مدرسه باید با شناخت دقیق منابع و امکانات مدرسه، بتواند آنها را به گونه‌ای سازماندهی کند که بیشترین بهره‌وری را داشته باشند.
 - برنامه‌ریزی آموزشی و پرورشی: مدیر مدرسه باید با توجه به نیازهای دانش‌آموزان و جامعه، برنامه‌های آموزشی و پرورشی مدرسه را تدوین کند.
 - هدایت و نظارت بر فعالیتهای آموزشی و پرورشی مدرسه: مدیر مدرسه باید با نظارت بر فعالیتهای آموزشی و پرورشی مدرسه، از تحقق اهداف آموزشی و پرورشی اطمینان حاصل کند.
 - ارزشیابی عملکرد کارکنان مدرسه: مدیر مدرسه باید با ارزشیابی عملکرد کارکنان مدرسه، زمینه را برای بهبود عملکرد آنها فراهم کند.
 - ارتباط و تعامل با جامعه: مدیر مدرسه باید با ایجاد ارتباط و تعامل با جامعه، زمینه را برای مشارکت مردم در امر آموزش و پرورش فراهم کند (آقایی و امیریان فارسانی، ۱۴۰۱).
- برای بهبود مدیریت مدرسه در نظام آموزش و پرورش، می‌توان اقدامات زیر را انجام داد:
- آموزش مدیران مدارس: یکی از مهم‌ترین راهکارهای بهبود مدیریت مدرسه، آموزش مدیران مدارس است. این آموزش‌ها باید بر اساس نیازهای مدیران مدارس و با استفاده از روش‌های نوین آموزشی برگزار شود.
 - تدوین نظام جامع ارزیابی مدیران مدارس: نظام جامع ارزیابی مدیران مدارس باید به گونه‌ای طراحی شود که عملکرد مدیران مدارس را در همه ابعاد مورد ارزیابی قرار دهد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

- ایجاد انگیزه و حمایت از مدیران مدارس: مدیران مدارس باید از حمایت‌های لازم برخوردار باشند تا بتوانند با انگیزه و تلاش بیشتر، به انجام وظایف خود بپردازند.
- مدیریت مدرسه نقشی اساسی در توسعه و پیشرفت نظام آموزش و پرورش ایفا می‌کند. مدیر مدرسه با برنامه‌ریزی و هدایت صحیح، می‌تواند زمینه را برای تحقق اهداف آموزشی و پرورشی مدرسه فراهم کند. برای بهبود مدیریت مدرسه در نظام آموزش و پرورش، می‌توان اقداماتی از قبیل آموزش مدیران مدارس، تدوین نظام جامع ارزیابی مدیران مدارس و ایجاد انگیزه و حمایت از مدیران مدارس انجام داد.

چالش‌های مدیریتی در تحقق اهداف توسعه آموزش و پرورش

چالش‌های مدیریتی متعددی در مسیر تحقق اهداف توسعه آموزش و پرورش وجود دارد که می‌توان آنها را در دسته‌های زیر طبقه‌بندی کرد:

۱. چالش‌های مربوط به منابع انسانی:

- کمبود نیروی انسانی متخصص: کمبود معلم، به‌ویژه در رشته‌های تخصصی، یکی از چالش‌های اصلی آموزش و پرورش است.
- پایین بودن کیفیت نیروی انسانی: کیفیت نیروی انسانی موجود در آموزش و پرورش، به‌ویژه در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته، مطلوب نیست.
- عدم تناسب مهارت‌های نیروی انسانی با نیازهای جامعه: مهارت‌های بسیاری از معلمان با نیازهای روزآمد جامعه و بازار کار همخوانی ندارد.
- پایین بودن انگیزه و رضایت شغلی معلمان: معلمان با مشکلات متعددی مانند حقوق و مزایای پایین، شرایط نامناسب کاری و حجم بالای کار روبرو هستند که انگیزه و رضایت شغلی آنها را کاهش می‌دهد (بلوچ، ۱۴۰۲).

۲. چالش‌های مربوط به منابع مالی:

- کمبود بودجه: آموزش و پرورش از کمبود بودجه رنج می‌برد که این امر مانع از تجهیز و نوسازی مدارس، تأمین منابع آموزشی و پرداخت حقوق و مزایای مناسب به معلمان می‌شود.
- تخصیص نامناسب بودجه: بودجه آموزش و پرورش به طور عادلانه و کارآمد تخصیص نمی‌یابد.
- عدم شفافیت در بودجه‌ریزی: شفافیت کافی در نحوه هزینه‌کرد بودجه آموزش و پرورش وجود ندارد.

۳. چالش‌های مربوط به برنامه‌ریزی و اجرا:

- تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش به طور متمرکز انجام می‌شود که این امر مانع از انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به نیازهای محلی می‌شود.
- ضعف در نظام ارزشیابی و سازماندهی: نظام ارزشیابی و سازماندهی فعلی آموزش و پرورش کارآمد نیست و به طور دقیق کیفیت آموزش را ارزیابی نمی‌کند.
- عدم تناسب برنامه‌های درسی با نیازهای جامعه: برنامه‌های درسی آموزش و پرورش با نیازهای روزآمد جامعه و بازار کار همخوانی ندارد.
- ضعف در استفاده از فناوری‌های نوین: آموزش و پرورش از فناوری‌های نوین به طور کامل استفاده نمی‌کند.

۴. چالش‌های مربوط به ساختار و تشکیلات:

- فرایندهای پیچیده و بوروکراتیک: فرایندهای اداری در آموزش و پرورش پیچیده و زمان‌بر هستند.
- ضعف در نظارت و ارزیابی: نظارت و ارزیابی کافی بر عملکرد مدارس و ادارات آموزش و پرورش انجام نمی‌شود.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

- عدم وجود فرهنگ پاسخگویی: فرهنگ پاسخگویی در آموزش و پرورش ضعیف است.
- ۵. چالش‌های مربوط به عوامل بیرونی:
- فشارهای سیاسی و اجتماعی: آموزش و پرورش از سوی گروه‌های مختلف سیاسی و اجتماعی تحت فشار قرار می‌گیرد که این امر می‌تواند استقلال و کیفیت آموزش را تحت شعاع قرار دهد.
- تغییرات سریع در جامعه: تغییرات سریع در جامعه، مانند تغییرات تکنولوژیکی، فرهنگی و اقتصادی، چالش‌های جدیدی را برای آموزش و پرورش ایجاد می‌کند.

راهکارهای مدیریتی در تحقق اهداف توسعه آموزش و پرورش

برای عبور از چالش‌های مدیریتی در تحقق اهداف توسعه آموزش و پرورش، راهکارهای متعددی وجود دارد که در ذیل به برخی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌شود:

۱. ارتقای سطح دانش و مهارت‌های مدیران:

- برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی برای مدیران در زمینه‌های مختلف مدیریتی، آموزشی و پرورشی
- اعزام مدیران به دوره‌های آموزشی بین‌المللی
- فراهم کردن امکانات و منابع لازم برای مطالعه و تحقیق مدیران
- ایجاد فرصت‌های تبادل تجربیات بین مدیران (آقایی و امیریان فارسانی، ۱۴۰۱).

۲. افزایش اختیارات و استقلال مدارس:

- تفویض اختیار بیشتر به مدیران مدارس در زمینه‌های مختلف آموزشی، پرورشی و مالی
- واگذاری وظایف تصدی‌گری به مدارس
- ایجاد نظام بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد در مدارس
- افزایش مشارکت انجمن اولیا و مربیان در اداره مدارس

۳. تمرکز بر کیفیت آموزش:

- بازنگری در برنامه‌های درسی و متناسب‌سازی آنها با نیازهای جامعه
- استفاده از روش‌های نوین تدریس و یادگیری
- ارتقای سطح دانش و مهارت‌های معلمان
- تجهیز مدارس به امکانات و تجهیزات آموزشی مدرن (بلوچ، ۱۴۰۲).

۴. تقویت نظام ارزشیابی و سازماندهی:

- اصلاح نظام ارزشیابی تحصیلی و تمرکز بر ارزشیابی مستمر و تکوینی
- ارزشیابی از عملکرد معلمان و مدیران
- استفاده از نتایج ارزشیابی برای بهبود کیفیت آموزش

۵. توسعه و تجهیز زیرساخت‌های آموزشی:

- نوسازی و تجهیز مدارس
- ساخت مدارس جدید در مناطق محروم
- توسعه فضاهای آموزشی و پرورشی
- تجهیز مدارس به فناوری‌های نوین

۶. جذب و تربیت نیروی انسانی متخصص:



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

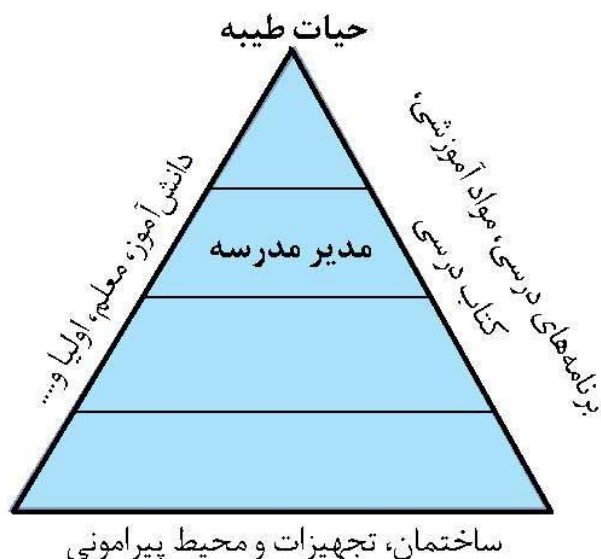
- افزایش حقوق و مزایای معلمان
 - استخدام معلمان جدید با صلاحیت‌های علمی و اخلاقی
 - ارائه تسهیلات به معلمان برای ادامه تحصیل و ارتقای سطح دانش و مهارت‌های خود
 - تربیت معلمان در دانشگاه‌ها و مراکز تربیت معلم
۷. افزایش بودجه آموزش و پرورش:
- افزایش سهم آموزش و پرورش از بودجه عمومی کشور
 - جذب منابع مالی از خیرین و بخش خصوصی
 - استفاده از منابع درآمدی پایدار برای آموزش و پرورش (آقایی و امیریان فارسانی، ۱۴۰۱).
۸. تمرکززدایی در مدیریت:
- تفویض اختیار بیشتر به ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها
 - واگذاری وظایف تصدی‌گری به مدارس
 - افزایش مشارکت مردم در اداره آموزش و پرورش
۹. توسعه فرهنگ پژوهش و تحقیق در آموزش و پرورش:
- حمایت از پژوهش‌های آموزشی و پرورشی
 - تشویق معلمان و دانش‌آموزان به انجام فعالیت‌های پژوهشی
 - ترویج فرهنگ نقد و گفتگو در آموزش و پرورش
۱۰. استفاده از فناوری‌های نوین در آموزش و پرورش:
- تجهیز مدارس به فناوری‌های نوین
 - استفاده از فناوری‌های نوین در تدریس و یادگیری
 - ارائه خدمات آموزشی به صورت الکترونیکی (بلوچ، ۱۴۰۲).

مدیریت مدارس در نگاه سند تحول بنیادین

مدرسه در افق چشم‌انداز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جلوه‌گاهی است برای تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرصه خدمات و فرصت‌های تربیتی، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان و تکوین و پیشرفت پیوسته هویت آنان براساس نظام معیار اسلامی. انجام دقیق و کارآمد مأموریت مذکور نیازمند فراهم آوردن شرایط، امکانات و زمینه‌هایی است. مدیر مدرسه در اسناد تحولی، به‌عنوان راهبر کارآمد و یکی از عناصر اصلی تحقق مأموریت آموزش و پرورش نقش و جایگاه فوق‌العاده‌ای دارد (خاکساری و همکاران، ۱۴۰۲).

در بند ۷-۴ سند تحول بنیادین؛ مدیر، معلمی مؤمن، خلاق، متعهد، منعطف، فکور، آینده‌نگر، مشارکت‌پذیر، راهبر تربیتی، مدبر و دارای سعه صدر و صلاحیت‌های حرفه‌ای توصیف شده است که مسئولیت تأمین و توسعه محیط یادگیری برای شکوفایی گرایش‌های فطری دانش‌آموزان، خلق موقعیت‌های تربیتی و آموزشی، انطباق یا تدوین، اجرا و ارزش‌یابی برنامه‌های درسی و تربیتی را در سطح مدرسه برعهده دارد. با نگاه سیستمی (سیستم، یک مجموعه است که بین اعضای تشکیل دهنده آن، ارتباط و تأثیر و تأثر متقابل وجود دارد) می‌توان مدرسه را به مثابه یک هرم ترسیم نمود که رأس یا قلّه این هرم، هدف غایی تعلیم و تربیت یعنی دستیابی به مراتبی از حیات طیبه است و ضلع‌های قاعده این هرم را اعضای سیستم یعنی دانش‌آموز، معلم، اولیا، برنامه‌های درسی و مواد آموزشی قوانین و مقررات، ساختمان و تجهیزات و محیط پیرامونی مدرسه تشکیل می‌دهند. جایگاه مدیر مدرسه نه در قاعده هرم و در کنار دیگر اعضا، بلکه کمی بالاتر یعنی در مرکز ثقل هرم قرار دارد. کار مدیر مدرسه

به تحرک واداشتن اجزای سیستم مدرسه و حرکت دادن آن‌ها به سمت قله هرم است. مدیر در جایگاهی قرار دارد که می‌تواند از بالا به اجزای سیستم نگاه کند، روابط بین اعضا را بررسی نماید و اطمینان حاصل کند که رابطه بین اعضای سیستم قطع نیست یا از حالت تعادل خارج نشده است (محمدی و همکاران، ۱۴۰۰).



برنامه ویژه مدرسه

یکی از اختیارات مهمی که می‌تواند نقش و جایگاه مدیر مدرسه را در راستای اسناد تحولی به‌طور فزاینده‌ای در فرایند تعلیم و تربیت نمایان سازد، شیوه‌نامه تحقق راهکار ۵-۵ سند تحول بنیادین و بند ۳-۱۳ سند برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران است. «برنامه ویژه مدرسه» فرصتی را فراهم می‌سازد تا مدیر مدرسه در مقام «برنامه‌ریزی درسی» برای بخش معینی از زمان آموزش رسمی (۵۰ تا ۱۰۰ ساعت) متناسب با اقتضات محیطی، محلی، منطقه‌ای در چارچوب شیوه‌نامه ابلاغی برنامه ریزی و اجرا نماید. مدیر چنین مدرسه‌ای، برنامه درسی در سطح مدرسه را یک فرصت فکروانه همراه با آزادی عمل می‌داند که مجال را برای بروز توانمندی‌ها و خلاقیت‌های نهفته و در نتیجه رضایتمندی بیشتر خودش، همکارانش، دانش‌آموزان و اولیای شان فراهم می‌سازد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۰).

اهداف مدیریت مطلوب در برابر آموزش و پرورش

مدیریت مدرسه، باید قبل از هر چیز اهداف آموزش و پرورش را به خوبی شناخته و آنها را مورد بررسی قرار دهد و به‌کار بندد که برخی از آنها عبارتند از :

- کمک به افراد سازمان آموزشی برای رسیدن به اهداف آموزش و پرورش
- راهنمایی اعضای سازمان برای تشخیص و درک بهتر هدفها
- راهنمایی، همکاری، کمک، تقویت و حمایت از اعضای سازمان آموزشی
- مشارکت افراد در تصمیم‌گیری و تبادل نظر آنها و ایجاد مسئولیت‌های مشترک در سازمان آموزشی
- ایجاد روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل بین مدیر و اعضای سازمان آموزشی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

- شناخت نیازها و حل مشکلات دانش‌آموزان به منظور دستیابی به اهداف آموزشی
- توجه به تفاوت‌های فردی و کمک به کشف و بروز استعداد‌های دانش‌آموزان
- کمک و یاری به بهبود و اصلاح فرآیند آموزش و پرورش
- فراهم نمودن امکانات و زمینه مساعد برای بروز خلاقیت و ابتکار، به منظور رشد و بلوغ فکری اعضای سازمان
- ایجاد هماهنگی بین منابع و فعالیت‌های سازمان آموزشی (رضائی، ۱۴۰۲).

ویژگی‌های مدیر مدرسه

مدیر خوب، کسی است که با استفاده صحیح، منطقی و عقلایی از منابع مادی و انسانی، سازمان را برای رسیدن به هدف خود که برآورنده یکی از نیازهای جامعه است، رهبری و هدایت کند. پس مدیران آموزش و پرورش علاوه بر آگاهی کامل از علم مدیریت، اصول و تئوری‌های آن باید شرایط و ویژگی‌هایی را دارا باشند که برخی از مهمترین آنها عبارتند از:

- در زمینه مدیریت، دارای مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی باشد
- به کار خود به عنوان مدیر مدرسه، نگرشی آگاهانه و علمی داشته باشد
- کلیات روش‌ها و فنون تدریس را به خوبی بداند
- از سلامت جسمانی، روانی و شخصیتی کامل برخوردار باشد
- نظام آموزشی کشور خود را به خوبی بشناسد و از سوابق و تحولات تاریخی آن آگاه باشد
- از فلسفه، ارزش‌ها، هدف‌ها و مقاصد کلی آموزشی مطلع باشد
- با اندیشه‌ها و نظریه‌های مدیریت و رهبری آشنا باشد و به اقتضای محیط کار خود، آنها را به کار بندد
- بر مسئولیت‌ها و وظایف چندبعدی آموزشی، ارشادی، فرهنگی و اجتماعی خود واقف باشد
- سابقه آموزشی و معلمی حداقل پنج سال داشته باشد
- در زمینه علوم تربیتی و روان‌شناسی دانش کافی داشته و بتواند معلمان را راهنمایی نماید (اکبری و همکاران، ۱۴۰۰).
- روابط و مناسبات متقابل میان مدرسه، خانواده و جامعه را درک کرده و در انجام وظایف محوله آنها را نادیده نگیرد .

ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و رهبری

در مورد ذاتی یا اکتسابی بودن مدیریت و رهبری نظریات متفاوتی توسط گذشتگان ارائه شده است. بعضی صفات و توانایی‌های مدیریت و رهبری را ذاتی دانسته و تقدیر الهی می‌دانند که فردی را برای رهبری خلق می‌کند و برخی بر اکتسابی بودن صفات رهبری تکیه دارند. ویژگی‌هایی مانند سلامت جسمی، شهامت، تحمل، صبر، تواضع، ایثار، عفو، شجاعت، هوش بالا، فرهی، قوت اراده، اعتماد به نفس، مصمم بودن و امانت داری را عامل مدیریت و رهبری در افراد می‌دانند.

با توجه به این که بسیاری از صفات مدیریت و رهبری اکتسابی و بر اثر تجربه تکامل پیدا می‌کنند و از طرف دیگر افرادی باهوش بالا نه تنها نتوانسته‌اند در دیگران نفوذ کنند، بلکه مشکل ارتباطی نیز داشته‌اند و هم چنین بسیاری از افرادی که در مدیریت نیز نبودند چنین صفاتی داشتند، می‌توان گفت مدیریت و رهبری صرفاً ذاتی نیست. اگر چه اعتقاد به ذاتی بودن ویژگی‌های مدیریت از قطعیت افتاده است. مع ذلک هر کسی نمی‌تواند بدون داشتن زمینه‌ها، استعدادها و قابلیت‌هایی به رهبری یا مدیریت بپردازد. داشتن استعداد یادگیری، شناخت و تطبیق با محیط می‌تواند عاملی برای کسب موفقیت در مدیریت به حساب آید (آقایی و امیریان فارسانی، ۱۴۰۱).



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

بهترین صفاتی که در رهبران یا مدیران غالباً وجود دارد، هوش، برون‌گرایی، اعتماد به نفس و دل‌سوزی است. از این صفات غیر از عامل هوش، بقیه صفات از قابلیت تعمیم کمی برخوردارند (اکبری و همکاران، ۱۴۰۰).

اصولاً این فکر که مدیریت امری ذاتی است و نیاز به آموزش ندارد، فکری نادرست و زیان‌بار است. درجه زیان‌باری آن در مدیریت مدرسه بیشتر از سایر مدیریت‌هاست. آنچه ما از مطالعه درباره انسان، مدیریت و رهبری دریافت می‌کنیم این است که موفقیت در رهبری علاوه بر خصوصیات فردی رهبر، به ویژگی‌های زیردستان یا پیروان، محیط و درک عوامل موثر بر همه آنها مربوط می‌شود.

توانایی‌های مدیریت و رهبری مدرسه

▪ توانایی‌های عمومی :

- ۱) سلامتی جسمی : مدیر مدرسه باید از سلامتی کامل برخوردار باشد تا بتواند وظایف خود را به خوبی انجام دهد عقل سالم در بدن سالم .
- ۲) سلامتی روانی : سلامتی روانی به مراتب از سلامتی جسمی مهمتر است . افرادی که سلامتی روانی ندارند ، نه تنها زندگی را به خود ، بلکه به همه اطرافیان خود تلخ و ناگوار می‌کنند و سبب ناراحتی ، دل‌سردی ، سرگشتگی، افسردگی و رفتار تهاجمی افراد و هم‌چنین سبب بهم خوردگی محیط و اختلال در رفتار زیردستان می‌شوند (خاکساری و همکاران، ۱۴۰۲).
- ۳) سلامتی عاطفی : عاطفه در حقیقت جنبه‌های کیفی زندگی و رفتار را به وجود می‌آورد که تاثیر فراوانی در موفقیت انسانها دارد . بسیاری از جذبه‌ها و دفعه‌ها از طریق عاطفه انجام می‌گیرد . مدیر باید نه بی‌عاطفه و نه مبالغه‌آمیز پرعاطفه باشد.
- ۴) سلامتی عقل و قدرت تفکر و ادارک : تفکر منطقی اساس کار مدیریت است . او باید با تفکر منطقی از شناسایی مسیله تا پیدا کردن راه‌حلهای مناسب برای مشکلات و مسایل پیش‌رود (جهانیان، ۱۳۸۷).
- ۵) ایمان : ایمان یعنی باور ، یقین و تصدیق تفکر ، عمل و وجود کسی و یا چیزی مبنی بر اینکه با حقیقت هماهنگی و مطابقت داشته باشد . ایمان توحیدی و تشکیلاتی برای مدیر مدرسه مطرح است و باید مقید باشد .
- ۶) تقوی و تعهد : تقوی به معنی خودنگهداری می‌باشد . تقوی اصل حفظ مدیریت از خطاها و بازکردن راه برای انجام کارهای خیر است . تعهد به معنی پایبندی به اصول و فلسفه و یا قراردادهایی که انسان به آنها معتقد است (رضائی، ۱۴۰۲).

▪ توانایی‌های بلوغی :

- ۱) دانش : مدیران آموزشی به دو نوع دانش عمومی و دانش تخصصی نیاز دارند تا بتوانند مسایل و موضوع‌های اجتماعی ، انسانی ، سازمانی و آموزشی مربوط به کار خود را درک کنند . مدیر باید یک انسان تحصیلکرده باشد و در رشته یا کار خود توان و آگاهی تخصصی و مهارت‌های فنی ، انسانی و ادارکی را کسب کرده باشد .
- ۲) تجربه : بهترین مدیر مدرسه کسی است که علاوه بر آموزشهای کلاسیک و علمی ، به طور علمی در مدارس به تدریس پرداخته و تجربیات لازم را کسب کرده باشد .
- ۳) قدرت تشخیص : قضاوت ، تصمیم‌گیری و حل مسایل : مدیر باید مسایل و مشکلات محیط آموزشی را درک کند و به موقع راه‌حلهای مناسب برای حل آنها ارائه دهد . درک رفتار انسانها و تشخیص علل رفتار آنها و قضاوت درست درباره آنها مسایل مهم مدیریت است . تشخیص صحیح ، مقدمه قضاوت درست است .



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

- ۴) هدفدار بودن و انگیزه داشتن : هدفدار بودن مدیر مدرسه دو جنبه دارد یکی مربوط به اهداف نظام و واحد آموزشی و دیگری هدفدار بودن خود مدیر است .
- ۵) نگرش و جهان بینی : در مدیریت اعتقادات و برداشتهای مدیر منشا رفتار ، روشها و سبکهای مدیریتی اوست.
- ۶) اخلاق و رفتار مناسب : حسن خلق و سلوک از گران بهاترین سرمایه های انسان است . بیشتر موفقیتها و شکستهای ما در زندگی حاصل خوبی و یا بدی اخلاق ماست. پیامبر (ص) فرموده: خلق و خوی بد رفتار را تباه می سازد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۰).

▪ توانایی های رهبری

- ۱) قدرت پاداشی: فردی که توانایی دادن پاداشهای مثبت مادی و تامینی داشته باشد و بتواند عده ای را بر اساس نیازهایشان مورد حمایت قرار دهد، دارای قدرت پاداشی است.
- ۲) قدرت اجباری : کسی که می تواند عده ای را جریمه، از کارشان اخراج و یا به زندان بیاورد، دارای قدرت اجباری است. افراد از ترس به تبعیت می پردازند.
- ۳) قدرت قانونی: قدرتی است که قانون به فرد می دهد و دیگران را وادار به تبعیت می کند. احترام به قانون و یا چاره نداشتن از اطاعت آن منبع قدرت است (آقایی و امیریان فارسانی، ۱۴۰۱).
- ۴) قدرت مرجعیت: این قدرت بیشتر مربوط به ویژگیهای فردی است. مدیری که در زمان بحرانی و هنگام بروز مشکلات غیر مترقبه، با خونسردی و اطمینان راه حلهای مناسب و منحصر به فرد ارائه می دهد، از قدرت مرجعیت برخوردار است.
- ۵) قدرت تخصصی: دانش و تخصص فرد و پیدا کردن راه حلهای عملی برای مشکلات منبع دیگر قدرت است (رضائی، ۱۴۰۲).

● وظایف اساسی مدیریت مدرسه

- ۱) تصمیم گیری: بخش مهمی از وقت و کار مدیران صرف حل مشکلات و تصمیم گیری می شود. وظایف اساسی برنامه ریزی ، سازماندهی، رهبری و کنترل، مستلزم تصمیم گیری است. تصمیم گیری فرایند انتخاب بهترین راه حل ممکن از میان راه حل های موجود برای یک مساله است.
- ۲) نیاز سنجی و برنامه ریزی: مقدمه طراحی هر برنامه و اجرای آن مستلزم نیاز سنجی است. به منظور جلوگیری از هزینه های اضافی، صرف وقت و نیرو، لازم است نیاز سنجی توسط افراد آگاه و کارشناس انجام گیرد و سپس برنامه ریزی گردد.
- ۳) تامین و سازماندهی منابع و امکانات: تامین منابع و امکانات مادی و تکنولوژیک، تهیه و آماده سازی منابع و امکانات تکنولوژیک آموزشی، فضاهای آموزشی، مواد و تجهیزات، به وجود آوردن شرایطی که نیروی انسانی بتواند حداکثر استفاده را از تکنولوژی بعمل آورد.
- ۴) آموزش و آماده سازی نیروی انسانی: مدیران باید مسایل و مشکلات معلمان و نیازهای دانش آموزان را در نظر داشته و آموزشهای علمی و کاربردی را بصورت کارگاهی برگزار کنند تا بیشترین فایده را برای معلمان در بر داشته باشد.
- ۵) انگیزش: انگیزه، حالت یا وضعی روانی است که رفتار را در جهت هدف یا هدفهایی نیرو می دهد، فعال می سازد و هدایت می کند.
- ۶) برقراری روابط انسانی: از نظر فالت، روابط انسانی عبارتست از توان برقراری ارتباط انسانی با معلمان و دانش آموزان و اولیاء دانش آموزان از طریق پذیرفتن وجود، شخصیت، ویژگیهای فردی و همه تفاوتهایی که احتمالاً با شخص مدیر دارند.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۷۷۸۶ISSN

هر مدیر مدرسه باید روحیه و حالات روانی دانش آموزان و معلمان خود را مورد توجه قرار دهد. چنانچه علایمی از بی اعتمادی، ترس، نا امید، عدم احساس نشاط و وجود تنفر در محیط آموزشی مشاهده شود، به معنی فقدان بهداشت روانی و نبودن روابط انسانی مطلوب در واحد آموزشی است و باید در افراد احساس ارزشمندی بوجود آورد (اکبری و همکاران، ۱۴۰۰).

۷) نظارت و کنترل: بازدید و مراقبت از طرز پیشرفت اجرای عملیات یا مقایسه با وضع مطلوب و تغییر و تصحیح عملیات بمنظور جلوگیری از انحراف از تحقق اهداف واحد آموزشی است. مدیران آموزشی از جهات مختلف باید بر کار مدرسه و نیروهای آموزشی نظارت داشته باشند (رضائی، ۱۴۰۲).

۸) ارزشیابی و پاداش: ارزشیابی و پاداش به معنی فرایند مقایسه نتایج حاصله در پایان یک دوره معین با اهداف از پیش تعیین شده به منظور تعیین میزان پیشرفت، تغییر و تجدید نظر در برنامه ها و دادن جزای مناسب با حسن و یا سوء اجرای عمل و نتایج حاصله می باشد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۰).

نتیجه گیری

مدیران در سازمان آموزشی نقش بسیار مهمی دارند. وظایف مدیران در دو دسته کلی وظایف عمومی و وظایف تخصصی قرار می گیرد. وظایف عمومی شامل وظایفی مانند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، نظارت و کنترل، و تصمیم گیری است. وظایف تخصصی شامل وظایفی مانند کمک به افراد برای رسیدن به اهداف آموزش و پرورش، راهنمایی اعضای سازمان برای تشخیص و درک بهتر هدفها، راهنمایی، همکاری، کمک، تقویت و حمایت از اعضای سازمان آموزشی، مشارکت افراد در تصمیم گیری و تبادل نظر آنها و ایجاد مسئولیت های مشترک در سازمان آموزشی، ایجاد روابط انسانی مطلوب و احترام متقابل بین مدیر و اعضای سازمان آموزشی، شناخت نیازها و حل مشکلات دانش آموزان به منظور دستیابی به اهداف آموزشی، توجه به تفاوت های فردی و کمک به کشف و بروز استعداد های دانش آموزان، کمک و یاری به بهبود و اصلاح فرآیند آموزش و پرورش، فراهم نمودن امکانات و زمینه مساعد برای بروز خلاقیت و ابتکار، به منظور رشد و بلوغ فکری اعضای سازمان، و ایجاد هماهنگی بین منابع و فعالیت های سازمان آموزشی است (بلوچ، ۱۴۰۲).

رشد و توسعه نظام های آموزش و پرورش، ویژگی بازار عصر ماست. پیامد این رشد روزافزون، تبدیل نظام آموزشی به سازمانی بزرگ و فراگیر و در نهایت مدرسه کوچک است که با تعداد زیادی دانش آموز سروکار دارد، وظایف متعدد و متنوعی انجام می دهد، معلمان و کارکنان فراوانی با دانش های گوناگون به خدمت می گیرد، منابع مالی و مادی عظیمی مصرف می کند و اثرات و نتایج دامنه داری به بار می آورد. اداره مدارس با همه وسعت توسط مدیران صورت می گیرد و عامل موفقیت و یا شکست هر مدرسه بیشتر به چگونگی فعالیت مدیران مربوط می شود. نقش مدیران در اداره و موفقیت مدرسه باعث بوجود آمدن انواع سبک های مدیریت شده است. علی رغم اشتراک اکثر خصوصیات و ویژگی های مدیریت و رهبری، می توان گفت هر مدرسه ای با توجه به نوع فعالیت، سبک خاص مدیریت خود را می طلبد. به عبارت روشن تر، موفقیت سبک یک مدیر در یک مدرسه نمی تواند عامل موفقیت آن سبک در مدارس دیگر باشد (خاکساری و همکاران، ۱۴۰۲).

پیشنهادات

مدیریت مدرسه یکی از چندین پست مهم و اصلی در نظام آموزشی ماست، ولی به دلیل محدودیت امکانات و تنگناهای دیگر، هنوز جایگاه اصلی و شایسته ی خود را در نظام آموزش و پرورش پیدا نکرده است.

برای اداره ی مطلوب مدارس و رفع مشکلات اداره ی مدرسه می توان موارد ذیل را ذکر نمود :

- تغییر و یا حذف برخی از مقررات و دستورالعملهایی که اختیارات مدیران را محدود می کن

- تعیین یک دستور العمل با ضوابط خاص برای انتخاب مدیران

- افزایش آگاهی مدیران از اصول و فنون مدیریت مدرسه و آشنا ساختن آنان با علوم روانشناسی و جامعه شناس



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۷۷۸۶-۲۹۸۰

- حتی الامکان تثبیت مدیران
- استفاده از تجربیات مدیران با سابقه
- مطالعات پیوسته مدیران در زمینه ی مدیریت مدرسه (محمدی و همکاران، ۱۴۰۰).
- حمایت بیشتر از مدیران و مسئولان آموزشی
- افزایش برخورداری مدارس از تکنولوژی آموزشی
- افزایش جلسات و نشست های مدیران آموزشی
- تعیین گروهی به صلاحیت و ملاکهای مشخص برای بررسی و انتخاب مدیران مدارس و فراهم آوردن امکانات آموزشی ضمن خدمت و یا مکاتبه ای مدیران در زمینه ی مدیریت مدرسه

منابع

۱. آقایی، کاظم و امیریان فارسانی، افشین، (۱۴۰۱)، مدیریت نوین و توسعه پایداری در سازمان آموزش و پرورش، هفتمین کنفرانس ملی نوآوری و تحقیق در مدیریت، روانشناسی و آموزش و پرورش، تهران/
۲. اکبری، علیرضا و نیکنام، فریدون و شه دوست، مریم و شیرین کام، سمیه و میرزا محمدی میرزانلو، محمدرضا (۱۴۰۰). مدیریت مدارس، چالش ها و راهکارهای آن، اولین کنفرانس بین المللی مطالعات میان رشته ای علوم بهداشتی، روانشناسی، مدیریت و علوم تربیت.
۳. بلوچ، نعیمه، (۱۴۰۲)، نقش مدیریت مدرسه در توسعه و تعالی نظام آموزش و پرورش، دومین کنفرانس بین المللی علوم انسانی، علوم تربیتی، حقوق و علوم اجتماعی.
۴. جهانیان، رمضان (۱۳۸۷). مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، کرج: سرفراز.
۵. خاکساری، حسین و رستاخیز، فرامرز و آبخیز، رضا و رستاخیز، قاسم، (۱۴۰۲)، بررسی تاثیر مدیریت مدرسه بر روی نظم و قانون مداری دانش آموزان، هفتمین همایش ملی تحقیقات میان رشته ای در مدیریت و علوم پزشکی، تهران.
۶. رضائی، ندا، (۱۴۰۲)، راهکارهای نوین مدیریت مدرسه برای ارتقاء بهره وری و کیفیت آموزشی، چهارمین کنفرانس بین المللی مطالعات نوین در علوم انسانی، علوم تربیتی، حقوق و مطالعات اجتماعی.
۷. علاقه بند، علی (۱۳۸۴). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات ارسباران.
۸. قرائی مقدم، امان الله (۱۳۷۵). مدیریت آموزشی، تهران: اجد
۹. محمدی، صمد و کریمی، محسن و کمری، زینب (۱۴۰۰). ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی و نقش آن در مدارس، اولین کنفرانس بین المللی علوم تربیتی، روانشناسی و علوم انسانی
۱۰. میرکمالی، سیدمحمد (۱۳۷۸). رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: یسپرون.